

Kernkompetenz Konfliktfähigkeit

In nahezu allen derzeit gültigen kompetenzorientierten Curricula wird Konfliktfähigkeit als eine überfachliche Kompetenz beschrieben, die es – gerade auch in der Schule – zu erwerben gelte. Auch im Hinblick auf den souveränen Umgang mit Stress ist das Thema wichtig. Als Unterrichtsgegenstand spielt Konfliktmanagement jedoch nur eine untergeordnete Rolle.



Foto: Fotolia/Photographiee.eu

Von der Kommunikationstheorie ...

Zwei wichtige kommunikationstheoretische Modelle liegen dem hier vorgestellten Deeskalationsmodell des „Harvard-Konzepts“ implizit zugrunde: Erstens das so genannte „Kommunikationsquadrat“ von Friedemann Schulz von Thun (siehe Abbildung 1), das die „vier Seiten einer Nachricht“ (Äußerung/Sachinhalt/Appell/Selbstoffenbarung und Beziehungshinweis) beinhaltet. Und zweitens das „Eisberg-Modell“ (siehe Abbildung 2), das letztlich auf Sigmund Freud zurückgeht und mit dem die „sichtbare“ (Sachebene) von den „unsichtbaren“ Kommunikationsebenen (Beziehungsebene und „Unterbewusstsein“) unterschieden werden kann.



www.bpb.de

Beiden Kommunikationsmodellen gemein ist die Annahme, dass außerhalb dessen, was tatsächlich gesagt wird, es andere Ebenen gibt, die Sender und Empfänger berücksichtigen sollten, wenn die Kommunikation gelingen soll. Gut fasst diese Überlegungen ein Beitrag der Bundeszentrale für politische Bildung unter dem Titel „Vier Ohren und ein Eisberg“ zusammen (siehe <http://www.bpb.de/lernen/grafstat/klassencheckup/46406/m-04-02-vier-ohren-und-ein-eisberg>).

... zur anwendungsbezogenen Verhandlungsstrategie

Häufig stempeln wir in Konflikten Andere zu Gegnern. Eine solche Reaktion verhindert aber den Blick für deren berechnete Anliegen. Beziehungs- und Sach- beziehungsweise Problemebene vermischen sich. Das Ende der 1970er Jahre entwickelte „Harvard-Konzept“, vor allem in Unternehmen sowie im öffentlichen Dienst, aber auch in Familien vielfach erprobt, hat zum Ziel, Interessen und Bedürfnisse statt Positionen in den Blick zu nehmen und damit Konflikte zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu lösen. Nötig sind hierbei unter anderem Grundfertigkeiten in der diskursiven Gesprächsführung.



www.dguv.de,
webcode: d40322

Die vorliegende Unterrichtseinheit überträgt das Konzept auf den Lernort Schule. Sie dient somit der Gewaltprävention, indem sie die Deeskalation von Konflikten auf einer niedrighschwelligigen Ebene ermöglicht. Übrigens: Gute Hinweise zur Prävention (gewalttätiger) Konflikte an Schulen gibt die Internetseite www.dguv.de, webcode: d40322.

Abbildung 1:
Das Kommunikations-
quadrat nach Friedemann
Schulz-von Thurn.

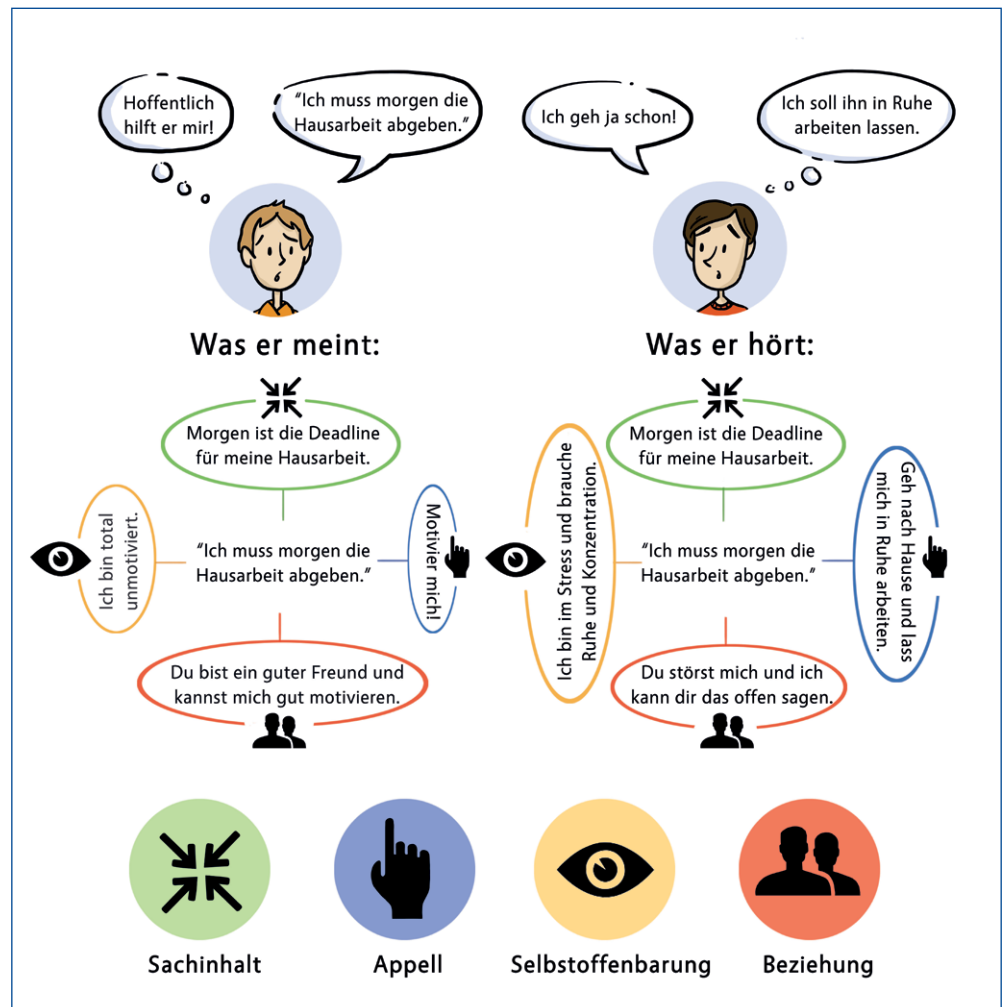


Illustration: A. Kühler, verändert nach E. Krüger, darbo-consulting.com

Abbildung 2:
Das Eisberg-Modell.

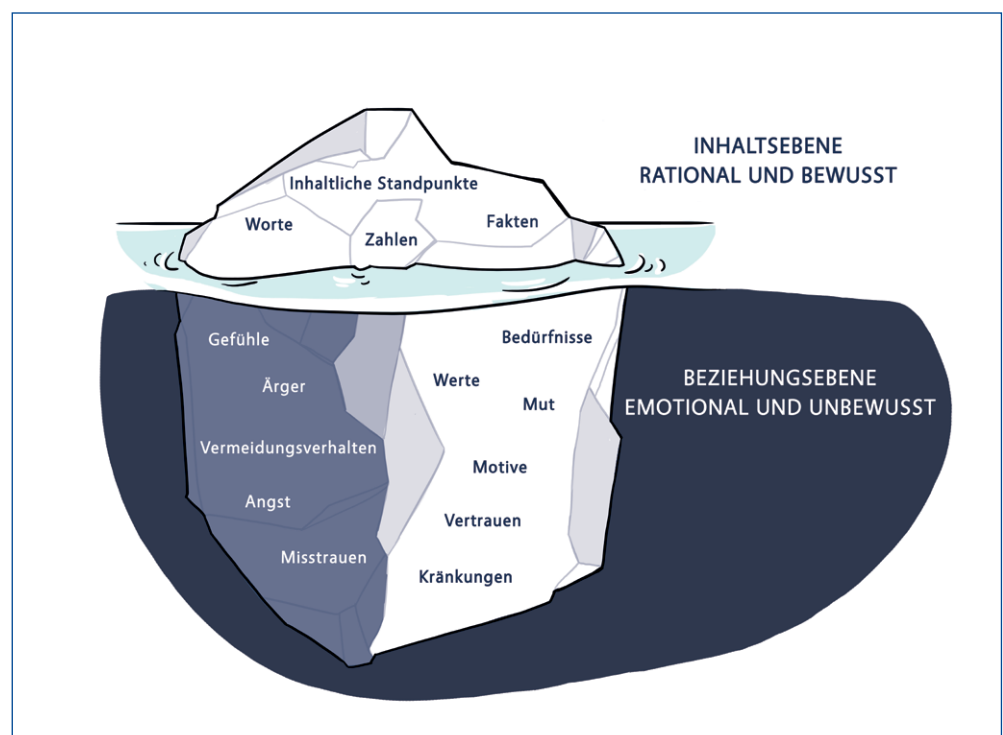


Illustration: A. Kühler

Gelungenes Konfliktmanagement ist außerdem ein wichtiger Beitrag zur Stressprävention. Unumgänglichen Konflikten nicht auszuweichen, sie fair und offen auszutragen, das stärkt das Selbstbewusstsein. Starke Persönlichkeiten können den heutigen Anforderungen der Arbeitswelt und den unvermeidbaren Schwierigkeiten im Leben gelassener begegnen. Wer diese Fähigkeit beherrscht, reagiert in belastenden Situationen souveräner und hat Stress mehr entgegenzusetzen.

Das Harvard-Konzept

Dem von dem US-amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher (1922–2012) zusammen mit William Ury (geb. 1953) an der Harvard University entwickelte Verhandlungskonzept („Harvard Program on Negotiation“), liegt die Analyse tausender realer Konfliktfälle zugrunde. Es hat zum Ziel, durch spezifische Verhandlungstechniken lösungsorientierte Kompromisse zu finden, die für beide Verhandlungs- beziehungsweise Konfliktparteien gewinnbringend sind („Win-win-Lösung“).

Kern des Harvard-Konzepts ist dabei die Unterscheidung von Sach- und Beziehungsebene sowie die Differenzierung von Position und Interesse. In ihrer Einleitung des ins Deutsche übersetzten Werkes heißt es entsprechend: „Verhandeln ist Bestandteil unseres Lebens. (...) Man verhandelt mit seinem Partner, wohin man zum Abendessen gehen soll, und mit seinem Kind, wann das Licht ausgemacht wird. Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.“^[1]

Menschen verfügen, so die Verfasser, meist nur über zwei unterschiedliche Verhandlungsarten: die „harte“ oder die „weiche“. Wer „weich“ verhandelt, will persönliche Konflikte vermeiden und macht daher Zugeständnisse (oft mit dem Gefühl, ausgenutzt zu werden). Der „hart“ Verhandelnde macht aus jeder Auseinandersetzung einen Machtkampf, bei dem die Seite gewinnt, die länger durchhält und so als Sieger das Terrain verlässt.

Diesen beiden Verhandlungsstrategien setzt das Harvard-Konzept die Methode des „sachbezogenen Verhandeln“ entgegen. Ziel ist es, eine konstruktive Einigung zu erzielen und im besten Fall zu einer Win-win-Lösung zu kommen, von der beide Seiten profitieren. Die Methode des sachbezogenen Verhandeln ist hart in der Sache, aber weich gegenüber den Menschen. Es gibt keine Verlierer.

Beim sachbezogenen Verhandeln wird nicht um Positionen („ich will das“) gefeilscht, wobei am Schluss bestenfalls ein (fauler) Kompromiss herauskommt und womöglich beide Seiten das Gefühl haben, zu viele Zugeständnisse gemacht zu haben. Vielmehr orientieren sich die Beteiligten an den Interessen hinter den jeweiligen Positionen, also daran, was die Beteiligten wirklich wollen („warum will ich das?“). Um das Interesse hinter einer Position zu erkennen, müssen die Verhandlungspartner „tiefer schürfen“. Wenn es dabei gelingt, die Probleme so zu benennen, dass dem Gegenüber die grundsätzliche Wertschätzung nicht entzogen wird, entsteht Raum für konstruktive Diskussionen und Lösungsmöglichkeiten – ohne Gesichtsverlust für den Gesprächspartner beziehungsweise die Gesprächspartnerin.

[1] Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*, Frankfurt/New York 2001 (20. Auflage), S. 15.

Das Harvard-Konzept gibt zur Lösung von Konflikten folgende allgemeine Ratschläge:

- Gehe das Problem an und nicht die Menschen.
- Nimm die Interessen (legitimes Anliegen) als Verhandlungsmittelpunkt, nicht die Positionen (Forderungen).
- Suche gemeinsam nach sachgerechten Kriterien für die Problemlösung.
- Mache deinen Konfliktgegner zu deinem Konfliktpartner.
- Behandle die Gegenseite wie einen Richterkollegen, mit dem du ein gemeinsames Urteil fällen sollst.

Auf den Schulalltag übertragen kann das Wissen um „Verhandeln nach dem Harvard-Konzept“ bedeuten, dass die Schülerinnen und Schüler erkennen, dass es nicht nur DIE eine Lösung geben muss, sondern mehrere, auch zunächst ungewöhnlich erscheinende Lösungen von Konflikten möglich sind. Es ist wichtig, zu den eigentlichen Bedürfnissen (nach Harvard: Interessen) vorzudringen, um ein für alle Partner gutes und zufriedenstellendes Ergebnis auszuhandeln. Das setzt eine vertrauensvolle, kooperative Haltung der Parteien voraus. In einer verfahren erscheinenden Konfliktsituation kann der Blick von außen – durch einen Mediator/eine Mediatorin – hierbei hilfreich sein.

Das könnte Sie auch interessieren:

Fertig aufbereitetes Unterrichtsmaterial zu

Zivilcourage (Sek II)

www.dguv-lug.de webcode lug1072889

Streitschlichtung an Schulen (Sek I)

www.dguv-lug.de webcode: lug1021709

Gewalt in der Schule (Sek I)

www.dguv-lug.de webcode: lug905127

Gewaltprävention (BBS)

www.dguv-lug.de webcode: lug890513

Gewaltprävention: Gewalt von außen (BBS)

www.dguv-lug.de webcode: 1015759

Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit - Verhandeln und diskutieren, Februar 2017

Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Mittelstraße 51, 10117 Berlin

Redaktion: Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Stefanie Richter, Wiesbaden

Text: Dr. Dietrich Heither; Niedernhausen, Stefanie Richter, Wiesbaden

Verlag: Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611/9030-0, www.universum.de



Internet-
hinweis



Arbeits-
blätter



Arbeits-
auftrag



Präsentation



Video



Didaktisch-
methodischer
Hinweis



Lehrmaterialien